

# O PODER COMO ATRIBUTO DA LIDERANÇA PARA ARTICULAR MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SEGMENTO DE TECNOLOGIAS

**Debora Calabro Gonzalez**  
debora.calabro0109@gmail.com  
Mackenzie

**Bruna de Fatima Bezerra de Menezes**  
brubemenezes@outlook.com  
Mackenzie

**Rosemeire Colalillo Navajas**  
rosenavajas@hotmail.com  
Mackenzie

**Resumo:** Em 2024 o Brasil retorna ao grupo das dez maiores potências globais do mercado de tecnologia (ABES, 2024), este artigo explora no segmento de tecnologias, a relação do poder com a mudança organizacional na perspectiva da alta liderança. Buscou-se contribuir com a lacuna teórica sobre os mecanismos de influência dos quais a alta liderança articula as respostas dos envolvidos na mudança organizacional. O objetivo deste estudo é analisar o papel do poder na perspectiva da alta liderança durante as mudanças organizacionais. Para atender a este propósito foram realizadas dez entrevistas com executivos de alto escalão do segmento de TI. Por meio análise do conteúdo e categorização foi possível identificar que a maior concentração do poder encontra-se nos atributos dos líderes comparado com a menor presença do poder nas tradições e nas regras organizacionais. Este resultado contribui com as empresas que desejam articular a relação do poder como um mecanismo de influência na gestão de mudanças organizacionais. Por fim, pesquisas futuras poderiam explorar o papel do poder nos atributos dos líderes em outros segmentos e ambientes organizacionais.

**Palavras Chave:** Atributos líderes - Liderança - Gestão mudanças - Gestão pessoas - Poder

## 1. INTRODUÇÃO

O significativo crescimento no setor de tecnologia evidencia a necessidade emergente de adaptação e mudança organizacional. Segundo o relatório 2023 do estudo de mercado em tecnologia da Associação Brasileira de Empresas de Software a produção global de TI registrou uma expansão de 7,4% em 2022, enquanto a taxa de crescimento do Brasil atingiu 3,0%. Esse aumento de investimento em software, serviços, hardware e exportações no segmento brasileiro totalizou R\$ 247,4 bilhões (ABES, 2023). Em 2024 o Brasil retorna ao grupo das dez maiores potências globais do mercado de tecnologia (ABES, 2024).

Neste cenário crescente para as empresas de tecnologias, torna-se fundamental analisar os fenômenos envolvidos na evolução da gestão organizacional e suas interações humanas. Este segmento é relevante na economia brasileira e conforme apresentando no estudo Hanelt et al. (2021) as novas exigências tecnológicas dependem da criação de estruturas organizacionais adaptáveis que incluam os atributos dos indivíduos na mudança organizacional. Além disso, Bajer (2017) afirma que a evolução do segmento de transformação digital não depende apenas da tecnologia, mas também das pessoas envolvidas e da interação humana e social.

O mecanismo de influência social é utilizado pela liderança para aprimorar os esforços individuais e coletivos rumo aos objetivos comuns (OREG; BERSON, 2019). A literatura sobre liderança e mudança organizacional busca entender como os líderes podem influenciar e moldar a mudança organizacional e seus resultados (BERSON; OREG; WIESENFELD, 2021).

O professor Oreg reconhecido no tema, afirma que envolver pessoas coloca no centro o papel do líder, que de acordo com o modelo integrativo de Oreg e Berson (2019), possui a missão de adaptar seu estilo de liderança ao mais apropriado para mitigar as ameaças ao exercício desse poder, que têm sido mostrados como uma das principais barreiras à implementação de mudanças (Oreg, 2006), que torna necessária a discussão em conjunto da mudança organizacional e liderança e definem o conceito de mudança organizacional como qualquer tipo de mudança que ocorre em uma organização, sejam fusões, aquisições, downsizing ou incorporação de novas tecnologias (OREG; BERSON, 2019).

No contexto contemporâneo, onde as empresas de tecnologias enfrentam um ambiente dinâmico e desafiador, a mudança organizacional tornou-se uma constante, fato que inspirou este artigo a explorar o atributo poder na perspectiva da liderança que interfere na mudança organizacional no segmento de tecnologias. Visto que, se faz necessário aprofundar a reflexão sobre os atributos e comportamentos dos líderes que estão diretamente ligados às respostas das equipes durante as mudanças organizacionais (OREG; BERSON, 2019; ONYENEKE; ABE, 2021).

Em resposta a esta lacuna inserimos o problema que orienta esta pesquisa busca analisar o atributo poder na perspectiva da alta liderança presente na mudança organizacional em empresas de tecnologias. A presente pesquisa possui o objetivo de analisar o atributo poder sob a lente da alta liderança no processo de mudanças organizacional no segmento de tecnologia no Brasil.

Este estudo contribui para a compreensão aprofundada de como o poder na perspectiva da liderança interage e influencia as mudanças organizacionais, oferecendo reflexões para acadêmicos e profissionais no campo da gestão de mudanças em ambientes tecnológicos, abordando a lacuna teórica apresentada por Berson; Oreg; Wiesenfeld (2021) sobre o conhecimento limitado dos mecanismos específicos através dos quais os líderes de mudanças influenciam as respostas das equipes envolvidas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os fundamentos teóricos relativos ao tema de pesquisa se baseiam na conceituação de mudanças organizacionais e liderança seguido pela definição de poder sob a lente de Max Weber.

### 2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Neste estudo assumimos a definição seminal de mudança organizacional, como a transformação da organização de um estado para outro Lewin (1951). As organizações têm enfrentado nas últimas décadas transformações rápidas e frequentes para manter um ritmo que permita acompanhar o cenário de negócios em constante evolução, manter-se competitivo pode ser uma tarefa desafiadora, mas é fundamental acompanhar a concorrência, embora a mudança possa muitas vezes levar à frustração, a maioria das dificuldades que surgem durante os períodos de mudança podem ser evitadas (KOTTER, 1979).

O modelo integrativo da gestão de mudanças de Oreg e Berson (2019) está relacionado a uma estratégia que mescla várias perspectivas teóricas para uma compreensão mais abrangente da função e atributos da liderança, reconhecendo a necessidade de abordagens de liderança distintas em diferentes contextos e desafios. A liderança eficiente deve demonstrar habilidade para se ajustar e aplicar diferentes aspectos dessas abordagens conforme a situação exige. Isso sublinha a relevância da maleabilidade e da capacidade do líder para se adaptar às mudanças constantes nas dinâmicas de uma organização (OREG; BERSON, 2019).

Para Kotter (1996), a liderança envolve a capacidade de criar um senso de urgência, realizar análises estratégicas, construir coalizões de liderança e desempenhar um papel fundamental na promoção de mudanças significativas e transformacionais nas organizações. Líderes eficazes devem desafiar normas preexistentes, encorajar a equipe a sair das zonas de conforto e assumir riscos para facilitar mudanças duradouras.

Segundo Oreg e Berson (2019), ainda há muito a descobrir sobre como as decisões estratégicas tomadas pelos líderes impactam as mudanças em suas organizações, no início de uma iniciativa de mudança, é imperativo examinar de perto as ações e a conduta do líder responsável pelo processo, isto inclui observar como eles se comportam e interagem com os outros durante a implementação da mudança. Considerando a importância da liderança no processo de mudança, é relevante examinar as decisões estratégicas e ações dos líderes, que podem revelar insights significativos sobre a implementação efetiva da mudança. Onyeneke e Abe (2021) explicaram empiricamente os efeitos dos comportamentos dos líderes durante períodos de mudança nas atitudes das equipes.

O conceito do modelo integrado de Oreg; Berson (2019) apresenta o item específico de comportamentos dos líderes como um fator determinante na forma como as mudanças organizacionais são percebidas e implementadas e estão ligados tanto aos resultados organizacionais quanto às reações dos destinatários à mudança, envolvendo as funções chave dos atributos do líder, (1) como a maneira que mudança é gerenciada, como torna a (2) comunicação eficaz, (3) envolvendo os destinatários da mudança no processo de mudança (OREG; BERSON, 2019).

### 2.2 PODER

Ao discutir liderança e mudança organizacional é pertinente explorar como as dinâmicas de poder durante processos de mudança organizacional se manifestam para que permita o entendimento integral dessas mudanças. A mudança organizacional pode implicar em disputas políticas, seja pela manutenção do status quo, mudança adaptativa com flexibilização da estrutura ou para mudança radical (Burrell; Morgan, 1979; Aktouf, 1996), o que remete diretamente à alteração nas relações de poder (MORGAN, 1996).

Outro efeito da mudança é a diminuição do poder de um indivíduo ou grupo, prejudicando a capacidade da liderança em influenciar os envolvidos e afetando diretamente o alcance dos resultados esperados, e muito provável que ocorra resistência à mudança (Goltz; Hietapelto, 2003), em contrapartida a posição hierárquica e o poder não demonstram um efeito significativo na redução da resistência às mudanças, embora o poder seja um fator na dinâmica organizacional, o que justifica a relevância em estudar o poder na alta liderança em mudanças organizacionais (SVERDLIK; OREG; BERSON, 2022). Os atributos do líder interagem para refletir um comportamento e associados aos ambientes mais estimulantes promovem o poder com um aspecto diferente quando combinado com elevada benevolência (SVERDLIK; OREG; BERSON, 2022).

A definição de poder para Max Weber (1978) refere-se à capacidade de um indivíduo ou grupo de realizar sua vontade, mesmo diante da resistência, afirma ainda que o poder não é apenas coercitivo, mas também pode ser exercido de forma legítima e de comum acordo entre os membros das equipes e sociedade.

### 2.2.1 FUNDAMENTOS DO PODER

Os três fundamentos de exercício do poder para Weber (1978, 1982, 2004) possuem as seguintes características:

- 2.2.1.1 poder carismático concentra-se na admiração dos atributos pessoais e características do líder, na autoridade da relação afetiva e pessoal.
- 2.2.1.2 poder na crença cotidiana das tradições vigentes desde sempre, na observância habitual do costume e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade.
- 2.2.1.3 poder baseado na crença de legitimidade das regras e leis estabelecidas, racionalmente criadas pelos homens e servem para nortear as estruturas de rotinas formais diárias nas empresas de características burocráticas.

## 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para atender ao objetivo desta pesquisa optou-se pela utilização da abordagem qualitativa Flick (2022), pois auxilia o entendimento dos fenômenos sociais, no cenário “não se buscam singularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que levou a agir como agiram, a partir da escuta com lógica e exposições de razões” (GODOI; BALSINI, 2015, p.91).

Adotou-se como instrumento de investigação a entrevista baseada em roteiro semiestruturado, pois para Haguette (1997) trata-se de uma interação social com o objetivo de obtenção de informações por parte do entrevistador. O critério de definição dos entrevistados concentrou-se em profissionais em cargos de alta liderança que tenham vivenciado mudanças organizacionais em empresas de tecnologia. As entrevistas foram realizadas por videoconferência e foi informado logo de início que nenhum dado pessoal ou identificação da empresa seria divulgado neste trabalho, garantindo o anonimato e confidencialidade e após a autorização do entrevistado foram gravados os áudios.

As entrevistas foram norteadas com as questões abertas se o executivo havia vivenciado uma mudança organizacional em empresa de tecnologia; se seu papel era decisório na mudança; qual influência da sua posição neste processo e quais característica do líder são fundamentais na influência da mudança organizacional; durante a mudança as pessoas seguiam às diretivas da liderança; quais os pontos mais impactantes nesta mudança organizacional.

As transcrições dos áudios das entrevistas totalizaram 97 páginas, na sequência realizou-se a análise de conteúdo nos dados coletados, classificando os argumentos, distribuindo-os em categorias pré-definidas com base em revisão de literatura sobre o escopo da pesquisa para identificar e compreender o fenômeno do poder nas mudanças organizacionais na perspectiva da alta liderança, proporcionando uma melhor visão do contexto do problema de pesquisa (BARDIN, 2016). Os dados foram interpretados exaustivamente e na sequência classificados e armazenados com auxílio do software de análise de dados qualitativos Nvivo.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentamos e analisamos os dados das entrevistas em categorias, as quais foram estabelecidas de acordo com referencial teórico sobre Mudança Organizacional, e características dos atributos dos líderes na ótica do poder de Max Weber.

As entrevistas foram realizadas no período 29/09/2023 a 11/10/2023 com duração em média de 50 minutos cada, com 10 líderes que vivenciaram mudanças organizacionais em empresas de tecnologia, formando o perfil da amostra da pesquisa apresentado na sequência, na Tabela 1- Perfil do entrevistado(a) e na Tabela 2 – Perfil das empresas participantes:

**Tabela 1:** Perfil dos entrevistados(as).

Entrevistado(a)	Gênero	Idade	Escolaridade	Posição hierárquica	Tempo função	Tempo empresa
ENTR1	F	33	Pós-graduação	Head of Project	7 meses	7 meses
ENTR2	M	52	Pós-graduação	Sales Director	11 anos	11 anos
ENTR3	M	36	Pós-graduação	CEO	22 anos	22 anos
ENTR4	M	55	Pós-graduação	CEO	13 anos	5 anos
ENTR5	M	50	Pós-graduação	Head of Sales	11 anos	11 anos
ENTR6	M	45	Pós-graduação	Head of Sales	1 ano e 3 meses	1 ano e 3 meses
ENTR7	M	68	Pós-graduação	CEO	8 anos e 10 meses	12 anos
ENTR8	M	44	Pós-graduação	VP Latam	15 anos	1 anos e 10 meses
ENTR9	M	52	Pós-graduação	CEO	15 anos	8 anos
ENTR10	M	33	Pós-graduação	Director Latam	10 anos	10 anos

Fonte: Autores

**Tabela 2 –** Perfil das empresas participantes

Entrevistado(a)	Segmento empresa	Capital social	Origem	Qde. de pessoas impactadas	Qde. de funcionários
ENTR1	Tecnologia	Aberto	Multinacional	150	100.400 (Global)
ENTR2	Tecnologia	Fechado	Nacional	3.000	8.000 (Brasil)
ENTR3	Tecnologia	Fechado	Nacional	150	2.000 (Brasil)

Fonte: Autores



Os dados revelam que na perspectiva da alta liderança no contexto de mudança organizacional a maior incidência do poder se concentra nas características dos líderes, em segundo lugar aparece o poder nos costumes tradicionais com contribuições relevantes e com pouca relevância o poder nas regras e leis, conforme apresentado abaixo na Tabela 3 – Resultado da categorização.

**Tabela 3 – Resultado da categorização**

Categorias						outros assuntos			
Funções-chaves Atributos liderança (Oreg,Berson, 2019)			Poder (Weber, 1978, 1982, 2004)			Cultura organ.	Resistência à mudança	Origem da mudança	Efeito da mudança
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)				
Gerencia processo	Comunicação	Envolvimento	Caract.do líder	Tradições	Regras				
8	15	16	43	31	25	13	10	13	20
51%									

**Fonte:** Autores

As expressões identificadas e codificadas a partir da análise das entrevistas, estão demonstradas abaixo nas Tabelas 4,5,6,7,8 e 9 na categorização seguindo as teorias de Oreg e Berson (2019) e Weber (1978, 1982, 2004).

**Tabela 4 – Categoria Atributo como gerencia o processo de mudança**

Literatura	Exemplos das referências encontradas nas entrevistas
Características dos atributos dos líderes (Oreg; Berson, 2019)	ENTR2 “[...] Na empresa nacional, os processos são mais indefinidos do ponto de vista com a multinacional... sentiram muito que era imposição. Olha agora, menos pessoalidade, mais processo, mais resultado. Então assim foi a tempestade perfeita”
1. Como gerencia o processo (Oreg; Berson, 2019)	“[...] a governança foi implantada nesse meu novo ciclo, junto com a equipe” ENTR3 “[...] esse produto novo para revolucionar o mundo foi mais para melhorar os nossos próprios serviços existentes” ENTR6 “[...] diziam que os processos eram outros, que não era mais aquela empresa gigante, mas no fim foi um bom resultado. “[...] Demorou um pouco para essa confiança, então acho que foi um impacto difícil, mas que no fim a gente conseguiu melhorar os processos. A própria empresa foi amadurecendo” ENTR8 “[...] toda a questão de governança, uma pessoa fala assim: “ mas eu sempre fiz isso”, “nunca tive que prestar conta disso ou daquilo”. Sim, mas é um novo documento, olha! Mudou a empresa.”

**Fonte:** Autores

**Tabela 5 – Categoria Atributo comunicação**

Literatura	Exemplos das referências encontradas nas entrevistas
2. Comunicação eficaz (Oreg; Berson, 2019)	<p>ENTR3</p> <p>“[...] Todo trimestre a gente apresenta os números da empresa para todos os funcionários e até o estagiário, a gente vai para a empresa, pega um telão e fala: “ o faturamento foi esse, a margem foi essa, crescemos isso, vendemos isso”. Então a gente sempre teve essa transparência de apresentar os números para todo mundo...</p> <p>ENTR4</p> <p>“[...] eu tinha ali muita gente que estava se elevando das posições técnicas para posições de gestão, sem o perfeito entendimento de como isso seria feito, e talvez é até sendo um pouco contra o próprio desejo dessas pessoas, mas que naquele momento ali, ninguém estava entendendo muito bem.</p> <p>“[...] Olha, teve impacto, a gente sempre tenta trabalhar no fator e empatia, estabelecendo uma comunicação um para um com diferentes pessoas”</p> <p>ENTR9</p> <p>“[...] A questão é que comunicação, é um ponto crítico.</p>

**Fonte:** Autores

**Tabela 6 – Categoria Atributo envolvimento dos colaboradores**

Literatura	Exemplos das referências encontradas nas entrevistas
3. Envolvimento dos colaboradores (Oreg; Berson, 2019)	<p>ENTR1</p> <p>“[...] Uma área tem uma boa politicagem topam um projeto super tranquilamente quando existe algum, algum atrito ou até jogos de interesse, isso infelizmente acontece, você vê que as áreas não adequam</p> <p>“[...] A questão de relacionamento interpessoal, de quem conhece quem, de quem está há mais tempo</p> <p>“[...] assim, no meu caso, resultou numa coisa boa que eu consegui, vamos dizer assim, no meio da crise segurar a onda, manter uma equipe mais coesa. Isso depois acabou se traduzindo em resultado, inclusive reforma a si mesmo venda, margem</p> <p>“[...] trabalhar esse engajamento até o ponto, mesmo aqueles que não vão permanecer para passarem por essa experiência da forma menos traumática possível</p> <p>ENTR8</p> <p>“[...] manter todo mundo na base, supermotivados de querer crescer dentro de casa.</p> <p>“[...] Então, se você olhar das minhas 4 lideranças, estão comigo há 15 anos, 10 anos, 9 anos e 8 anos. Então são pessoas que realmente já estavam dentro de casa e que foram se adaptando às novas realidades e crescendo juntos.</p>

**Fonte:** Autores

**Tabela 7 – Categoria Poder nas características dos líderes**

Literatura	Exemplos das referências encontradas nas entrevistas
<p>4. Poder nas características dos líderes (Weber, 1978, 1982, 2004)</p>	<p>ENTR2 “[...] uma parte mais preponderante é o soft skill do líder. Seja com a capacidade de liderar aspectos mais comportamentais, comunicação.</p> <p>ENTR3 “[...] foi a primeira vez em 20 anos de empresa que o time chegou com a gente, falou sobre o gerente.O estilo de gestão dele a ultrapassado ele, ele micro gerencia, ele sufoca “[...]quando o time começou a olhar, o outro é muito melhor de gestão, o time dele começou a pedir a cabeça dele.”</p> <p>“[...] Teve conflito, mas foi o mínimo. O grande diferencial mesmo foram os times, o time tem a ver um gestor novo, com um estilo diferente, que todo mundo gosta</p> <p>ENTR7 “[...] vou ficar melhor do que eu estava. Essa é a visão que eu pedia para eles e muitos me abraçaram. Muitos abraçaram essa visão.”</p> <p>“[...]A gente não pode aceitar a mediocridade, os executivos que entendiam isso, me ajudaram muito”</p> <p>ENTR8 “[...]calibrar as pessoas para cada um dos lados, tinham pessoas que conheciam mais um lado, conheciam mais outro lado e aí a gente teve que literalmente desenhar as equipes “[...]Então se como CEO novo com uma liderança muito mais agressiva mais dinâmica, muito preocupado com as pessoas, fomos criando essa “nova” empresa “[...] Hoje como gestor da América Latina, você pode imaginar a dificuldade que é fazer a transição de uma empresa que mudava e manter as pessoas motivadas porque também não poderia ter o que tinha, e vendo todo mundo indo embora. “[...] olho no olho, você percebe muita coisa. E ao longo do tempo, com esse one on one, com a evolução, tive que estar muito presente no outro país para manter a equipe motivada para demonstrar para aquela equipe, que o país era importante para nós, porque eu sabia que o desafio maior de crescimento estava lá.</p> <p>ENTR9 “[...] Influência no caso do Brasil, você tem que ter o poder alinhado ao poder da cultura, que diz as coisas da história do campo “[...] Se você não tiver a sua autoridade, não vai acontecer. A grande mudança acontece a partir de algumas outras mudanças que são aquelas que você quer faz</p> <p>ENTR10 “[...]colocar as pessoas no mesmo nível dizendo, olha, estamos juntos, precisamos, e eu preciso de ajuda, vamos lá, vamos desenhar, vamos fazer juntos”</p>

**Fonte:** Autores

**Tabela 8** – Categoria Poder nos costumes tradicionais

Literatura	Exemplos das referências encontradas nas entrevistas
5. Poder nos Costumes Tradicionais (Weber, 1978, 1982, 2004)	<p>ENTR1</p> <p>“[...] Então quando as pessoas já estão acostumadas com uma tecnologia que funciona de certa forma, mesmo que ela não seja muito abrangente, elas têm um pouco de receio de usar.</p> <p>ENTR2</p> <p>“[...] Aquilo fica, vira meio que um sobrenome da pessoa, ele está lá há 20 anos, 30 anos, quando ele se refere ao fulano</p> <p>“[...] No momento que eles resistiram antes é, eles tiveram de alguma forma, por exemplo, o poder de decisão tolhido. Deixaram de tomar decisão</p> <p>ENTR3</p> <p>“[...] estávamos acostumados com o home office e hoje a gente está no híbrido, a maioria das pessoas gostaram, eu tenho os 2 mundos, não fico nem só em casa e nem só na empresa, todos os dias, um ou outro time tem que ser 100% presencial, porque não tem como</p> <p>ENTR4</p> <p>“[...] eram profissionais que não produziam que tinham os seus feudos</p> <p>ENTR5</p> <p>“[...] Então quando se falava na empresa “olha, hoje tem reunião de diretoria” as “castas mais baixas” dessa organização, elas entravam em pânico, porque estavam se tomando decisões ali que obviamente afetava a empresa toda, mas o impacto geral, o impacto imediato era dentro desta casta.</p> <p>“[...] E isso afetou muitos desses gestores que tiveram que se acostumar com a perda desse poder.</p> <p>“[...] Pergunta se alguém ia pedir a chave da sala da videoconferência. Não ia, porque tinha que passar na frente da sala da presidência e ninguém queria subir nesse templo.</p> <p>ENTR8</p> <p>“[...] Porque as pessoas acabam trazendo quem confia,</p> <p>“[...] se não tem alternativa de alguma maneira, é uma carteirada.</p>

**Fonte:** Autores

**Tabela 9** – Categoria Poder nas regras e leis

Literatura	Exemplos das referências encontradas nas entrevistas
6. Poder nas regras e leis (Weber, 1978, 1982, 2004)	<p>ENTR8</p> <p>“[...] na condição de líder do país no Brasil, onde a gente criou literalmente uma entidade no Brasil, a gente sofreu muito do ponto de vista de RH no início, porque essa transição ela não é simples, porque existe uma questão, vamos dizer, entre aspas, burocrática por trás.</p>

**Fonte:** Autores

**Tabela 9 – Categoria Poder nas regras e leis - Continuação**

Literatura	Exemplos das referências encontradas nas entrevistas
6. Poder nas regras e leis (Weber, 1978, 1982, 2004)	<p>ENTR8</p> <p>“[...] Então acho que muitas pessoas se sentem incomodadas, algumas até naquela, no, no ímpeto de dizer isso não pode. Não é possível isso, é contra, regra é contra lei esse tipo de coisa.</p> <p>ENTR9</p> <p>“[...] As pessoas que detêm o poder para fazer a coisa daquela maneira não vai pela diretoria, então o conjunto da coisa tem que funcionar. Você tem que tomar uma decisão, você tem que ter autoridade.</p>

**Fonte:** Autores

O poder é um fator na dinâmica organizacional, porém não é o único determinante da resistência à mudança, Goltz e Hietapelto (2003) identificaram que quando há uma mudança que diminui o poder de um indivíduo ou grupo, prejudica a capacidade dos líderes em influenciar seus colaboradores e não alcança os resultados esperados, é provável que ocorra resistência à mudança.

Com o conteúdo apresentado por esta amostra, infere-se que o Poder aponta a necessidade de uma teoria de mudança social que leve em conta sua interação com sistemas complexos, conforme England (2019) indicou que ainda há espaço para o desenvolvimento de uma abordagem mais integrada e abrangente que possa abordar as nuances do poder e da resistência na sociedade contemporânea.

Ao exercitar uma transição paradigmática trazemos o contraste de Foucault em relação a visão de Max Weber, onde England, (2019) sugere que Foucault orienta para combinação de um aparato burocrático racionalizado com uma vasta infraestrutura tecnológica. Enquanto Weber é mais pessimista sobre a possibilidade de mudança política e social, Foucault oferece uma visão mais dinâmica do poder, onde a resistência é vista como uma constante, sugerindo que o poder não é apenas uma força dominante, mas também um campo de forças contínuas.

Outro ponto relevante identificado na análise de conteúdo das entrevistas, foi a recorrência do tema Cultura Organizacional, que vem de encontro com a narrativa de Kotter (1996) que mudanças na cultura corporativa são inevitáveis, o que requer uma nova abordagem de liderança e uma transformação significativa de comportamento, reforça ainda que é crucial que os líderes adotem novas metodologias e demonstrem comprometimento por meio de suas ações e escolhas. Só assim será possível consolidar e manter as novas práticas e cultura dentro da organização, garantindo o sucesso da transformação organizacional (Malheiros; Tomel, 2022).

Na mesma direção Lee et al., (2014) e Valinkangas, Okumura (1997) afirmam que a liderança e a mudança organizacional podem ser impactadas pela cultura organizacional única que existe dentro de uma empresa. As culturas de várias organizações podem impactar a forma como a liderança influencia a mudança, indicando que organizações de diferentes tipos podem ter culturas variadas (Waldman et al., 1998).

## 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição deste estudo para a literatura vem de encontro com a lacuna sobre o conhecimento limitado dos mecanismos específicos sobre as influências dos líderes de

mudança Berson; Oreg; Wiesenfeld (2021) quando apresentado que o poder possui conexão aos atributos dos líderes na mudança organizacional na perspectiva da liderança presente em empresas de tecnologias.

O objetivo de analisar o atributo poder na perspectiva da liderança durante processos de mudança organizacional em empresas de tecnologia no Brasil foi alcançado. A pesquisa demonstrou uma maior concentração de poder carismático nos atributos pessoais dos líderes, seguida pelas evidências do poder nos costumes tradicionais, e, em menor escala, no poder derivado de regras e leis.

O poder foi identificado sob a perspectiva dos líderes, como um mecanismo de influência fundamental para gerenciar a resistência à mudança. Além disso, o poder das características ou atributos dos líderes, pode favorecer um posicionamento menos subjetivo dos líderes, melhorando as interpretações das equipes envolvidas e aproximando as expectativas relacionais.

Pesquisas futuras poderiam examinar a influência do poder carismático nos atributos pessoais dos líderes influenciam a mudança organizacional em outros segmentos além da tecnologia. Para enriquecer a compreensão sobre a universalidade dos achados seria muito interessante investigar o papel do poder em contextos culturais variados. Por fim, novas pesquisas poderiam explorar as implicações na perspectiva da liderança, do poder carismático, das tradições e das regras e leis em ambientes organizacionais altamente regulamentados.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABES** -Associação Brasileira de Empresas de Software. Panorama e Tendências 2023. São Paulo: ABES, 2023. [WWW.abes.com.br/dados-do-setor](http://WWW.abes.com.br/dados-do-setor).
- ABES** -Associação Brasileira de Empresas de Software. Panorama e Tendências 2024. São Paulo: ABES, 2024. [WWW.abes.com.br/dados-do-setor](http://WWW.abes.com.br/dados-do-setor).
- AKTOUF, O.** A Administração entre a Tradição e a Renovação. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARDIN, L.** Análise de conteúdo: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições, 70, 280, 2016.
- BAJER, J.** Digital transformation needs the human touch. *Strategic HR Review*, v. 16, p. 91-92, 2017.
- BERSON, Y.; OREG, S.; WIESENFELD, B.** A construal level analysis of organizational change processes. *Research in Organizational Behavior*, v. 41, p. 100148, 2021.
- BURREL, G.; MORGAN, G.** Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.
- ENGLAND, C.** Hegemony, Ideology, Governmentality: Theorizing State Power after Weber. 2019.
- FLICK, U.** An Introduction to Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2022.
- GOLTZ, S. M.; HIETAPELTO, A.** Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change. *Journal of Organizational Behavior Management*, v. 22, n. 3, p. 3-22, 2003.
- GODOI, C. K; BALSINI, C.P.V.** A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: **GODOI, C. K., BANDEIRA DE MELLO, R, SILVA, A.b. (ORG.)** Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2015
- HAGUETTE, T.M.F.** Metodologias qualitativas na sociologia. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997
- HANELT, A. et al.** A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, v. 58, n. 5, p. 1159-1197, 2021.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, Leonard A.** Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 106-113, mar./abr. 1979.

- KOTTER, J. P.** Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KOTTER, J. P.** Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 1995.
- LEE, K.; SCANDURA, T. A.; SHARIF, M. M.** Cultures have consequences: A configural approach to leadership across two cultures. The Leadership Quarterly, v. 25, n. 4, p. 692-710, 2014.
- LAGE, M. C.** Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. ETD Educação Temática Digital, v. 12, n. 03, p. 198-226, 2011.
- LEWIN, K.** Teoria de campo nas ciências sociais. Nova Iorque: Harpista, 1951.
- MALHEIROS, B.; TOMEI, P. A.** Cultura Organizacional no Brasil: Estudo bibliométrico em bases internacionais. Revista Pretexto, 2022.
- MORGAN, G.** Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 2006.
- OREG, S.** Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 15, n. 1, p. 73-101, 2006. DOI: 10.1080/13594320500451247.
- OREG, S.; BERSON, Y.** Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. The Academy of Management Annals, v. 13, p. 272-307, 2019.
- ONYENEKE, G. B.; ABE, T.** The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 34 No. 2, pp. 403-415. (2021).
- SVERDLIK, N.; OREG, S.; BERSON, Y.** The power of benevolence: The joint effects of contrasting leader values on follower-focused leadership and its outcomes. Journal of Organizational Behavior, v. 43, n. 6, p. 1001-1014, 2022.
- VALIKANGAS, L.; OKUMURA, A.** Why do people follow leaders? A study of a US and a Japanese change program. The Leadership Quarterly, v. 8, n. 3, p. 313-337, 1997.
- WALDMAN, D. A. et al.** A qualitative analysis of leadership and quality improvement. The Leadership Quarterly, v. 9, n. 2, p. 177-201, 1998.
- WEBER, M.** Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. University of California Press, 1978.
- WEBER, M.** A Sociologia da Autoridade Carismática. In: Ensaios de Sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.
- WEBER, M.** Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Vol II. Brasília: Editora UNB, 2004.